

第 1 章

生産システムの重要性

本章ではまず、いくつかの強い製造業のパターンを示し、どのようにすれば強い製造業になれるのかについて述べる。そのなかでも特に差別化された価値を持った製品とその製品を生産するための差別化された生産システム（生産プロセスと生産設備が一体となったもの）を有する製造業こそが強い製造業であるということを述べる。

1.1 強い製造業とは

原材料を加工して付加価値をつけて製品を生産して販売するビジネスが製造業である。

筆者らは、結果として以下のような特徴を持っている会社を強い製造業と考えている。

- ・高い販売シェアを持っており、それを維持し続けることができる。
- ・高い営業利益率を持っており、それを維持し続けることができる。
- ・高い資産効率を持っている。

どのようにすれば、上記のような企業になれるのであろうか？ 以下に示す(1)～(6)の成功パターンがある(図 1.1 参照)。

(1) 強い製品を持っていること

世の中の多くの人々がほしかったものを世界に先駆けて開発し、その製品の特許等によって権利化することに成功した企業。

例えば、化学調味料を発明した味の素株式会社は特許の有効期限が切れるま

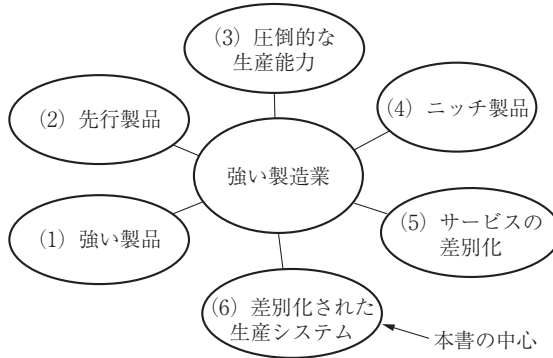


図 1.1 強い製造業の成功パターン

ではほぼ独占的に化学調味料を販売し、高い利益率を確保できた。アスピリンを発明したバイエルン社は現在も高い利益率を誇っている。しかし、製品のみで差別化して強いビジネスを展開していくことはだんだんと難しくなっている。現在では製薬会社は新薬の開発のために膨大な投資をすることが必要になってきており、新薬開発に成功してもかつてほどの利益率確保は難しくなっている。

また、最近の消費財や耐久消費財を見渡してみたとき、1社しか供給していないものは非常に少なくなっている。パソコン、携帯電話、スマートフォン、いずれも我々にとって非常に便利な道具で偉大な発明であると思うが、どの会社が発明したのかよくわからない。また、特許で保護されているとはもはや思えない。

AGC はかつてプラズマディスプレイ用の特殊なガラスを発明し、特許で権利化することに成功した。通常のガラスよりも歪点温度（この温度以下ではガラスが粘性流動しない温度）が高く、プラズマディスプレイを生産する工程で生産性が上がるので、この用途のガラスとしてデファクトスタンダードとなった。当初は一社独占で販売することができ、高い利益率を確保することができた。しかし、数年も経ないうちに、他社が AGC の特許を回避して類似品を開発し、新規に参入してきた。こうなると価格競争が始まり、高い利益率の維持

が難しくなってしまった。

差別化された強い製品を継続的に持っているということは強いビジネスを展開するうえで非常に効果的である。また、このような強い製品を持って強いビジネスをしたいものだと経営者は強く願っている。

しかし、上述した例のようになかなか難しいのが現実である。

(2) 人よりも早く顧客の望む製品を出す

(1) で述べた製品ほど独自性（特許性）がない製品でも、競合より早く顧客が要求する製品を開発して販売すると、一定の期間はある程度高い利益率を確保できる。

このようにビジネスを展開するためには、どのような製品を開発すれば、顧客の要求にマッチするのを見極める能力が必要である。また、迅速に開発を行う体制（体制以上に風土が重要かもしれない）が必要である。いずれ、競合他社が類似品を出してくるが、常に一步先を行ってれば、高利益率を維持し続けることができる可能性がある。

例えば、液晶パネルに使われる偏光膜で圧倒的なシェアを持っている日東電工株式会社は顧客に言われたことはどんなことであっても「はい、やります」と答えて検討に入る。こうすることによって顧客の要求を早期に掴むことができると考えていると推察される。事実、日東電工は電子分野で常に高い利益率を維持し続けている。花王株式会社も顧客の真の要求を探求し続けて顧客がほしいと思っていたような製品を出し続けている。花王では顧客からのクレームがあれば、必ず現場（多くの場合一般家庭）に出向き、現物を確認するだけでなく、顧客から話を聞く。しかもこのアクションを営業のメンバーだけでなく、製造、開発のメンバーを引き連れて行うそうである。こうすることによって、現行の製品の問題点を把握するだけでなく、顧客が製品に何を期待しているのか、実際にどのように製品を使っているのか、さらには顧客の潜在的な要求までも知ることができる可能性がある。この行為は新製品開発のヒントを得る手段として非常に重要であると考えているようである。日東電工と花王はBtoBビジネスとBtoCビジネスでビジネスの形態は全く異なるが、顧客との関係と

いう点では非常に似ていると思われる。

(1) で述べた、他社が作ることができないような特許性の高い大型製品を開発することは非常に難しいが、(2) を目指すことは (1) ほどハードルは高くない。しかし、多くの企業で、なかなかうまくいっていない。花王や日東電工のようになるためには、企業風土を根本から変革して、このような仕事のやり方を全社員がやり続ける必要がある。そういう意味ではこれもかなりハードルの高い仕事といえよう。

(3) 他社を圧倒する大量の生産能力を持つ

生産能力を需要の増加に合わせて段階的に増強するという考え方が、リスクを最小化するという観点からは一般的で常識的である。

一方、強いビジネスを構築するためにあえて他社に先駆けて、一気に大型投資をして大量の生産能力を確保して市場を独占してしまうという考え方がある。もちろん将来の需要が右肩上がりであるという前提が必要であるが、こうすることによって他社の参入を防ぎ、強いビジネスを展開するという考え方である。

液晶パネルのビジネスは1990年代までは日本企業の独壇場であった。しかし、2000年以降台湾、韓国において日本企業の投資規模をはるかに上回る設備投資が行われ、台湾、韓国が圧倒的な生産能力を持つようになり、日本の多くの企業が一気にこのビジネスから撤退していった。さらに2010年以降は中国において、さらに大きな投資が行われるようになり、世界の液晶パネルの生産基地は中国に移りつつある。

しかし、この考え方は大きなリスクを伴う。超大型投資をするので、もし製品が売れなければ、会社倒産の可能性もある。また、他社も大型投資をする可能性があり、そうなると供給能力が需要を大きく上回り、価格が大きく下落する可能性もある。したがってこの方式はリスクの高い方式であると考えられる。

(4) 誰もがやらないようなニッチ領域でビジネスを展開

需要がそれほど大きくなく売上規模をあまり期待できないような領域でビジネスを展開すると、競争相手はなかなか進出してこない場合が多く、強いビジネスを継続できる可能性がある。

(3) で述べた方法は大量の需要が期待できる領域での一つの戦略であるのに対し、(4) の方法は大きな売上は期待できないが、(3) 程リスクは高くない。ただし、当初は独占でビジネスを展開していても、この領域でのビジネスで利益が出そうだとすると、ニッチ領域といえども新規に参入してくる会社が出てきて、魅力的なビジネスでなくなる場合もある。

また、当初は多くの会社が参入していたが、少ない需要を皆で奪い合う激しい競争の結果、多くが撤退し、結果的に独占になるような場合がある。この場合、残存者利益を取ることができると思うが、激しい競争を勝ち抜くための何らかの差別化要素が必要である。

(5) 生産物だけでなくサービスも販売する

生産された製品だけで差別化することが難しいので販売やアフターサービスも含めて差別化してビジネスを強くしようとする考え方もある。特に最近では情報通信技術の発達が著しく、この技術との組み合わせで新しいビジネスモデルを構築しようとする流れが加速している。

例えば、コマツが建設機械にGPSを組み込んで、アフターサービスのビジネスを強化した例は有名である。コマツの例は他社が気付いていないときにIoTを導入し、非常にうまくいった例である。

現在、ほぼすべての人がIoTを意識しており、今からみんなと同じことをして差別化するのはなかなか難しいと思われる。また、この方法またはこれに類似した方法でビジネスを差別化しようとする考え方については、すでに多くの情報が世に出ているので本書では扱わないことにする。

(6) 差別化された生産システムを持っていること

他社にないような優れた生産システムを持つことで、製品特性、品質、価格、(生産コスト) 納期等で他社と差別化することができれば、強いビジネスを展開できる可能性がある (図 1.2 参照)。

(1)~(5) で述べたタイプの強い製造業を目指すには、事業の方向性を中長期にわたって先見し、資源の配分を決めていく必要がある。会社全体の風土改